

## Strategické riadenie neziskových organizácií

Helena MAJDÚCHOVÁ\*

### Úvod

Súčasťou každej demokratickej spoločnosti je existencia širokého spektra súkromných, neziskových, mimovládnych organizácií. Ich vznik a rozvoj sme zaznamenali v 80. a 90. rokoch aj v strednej a vo východnej Európe, Slovenskú republiku nevynímajúc.

Neziskové organizácie tvoria pestrú paletu rôznych organizačných a právnych foriem – od malých krúžkov a spolkov až po veľké nadácie. V demokratickej spoločnosti majú nezastupiteľnú úlohu, ktorú je najjednoduchšie prezentovať prostredníctvom funkcií, ktoré plnia [8, s. 17]:

1. *Servisná funkcia.* Neziskové organizácie poskytujú obyvateľom rôzne druhy verejnoprospešných služieb. V krajinách EÚ plnia túto funkciu dve tretiny všetkých organizácií, u nás asi jedna tretina.

2. *Inovačná funkcia.* Popri podnikateľskom sektore je práve neziskový sektor zdrojom všetkých inovácií akéhokoľvek druhu – technologickými počnúc, cez metódy vzdelávania či sociálnej práce až po inovačné postupy aktivizácie občanov. Plnením inovačnej funkcie vytvára neziskový sektor náročnejšie prostredie aj pre prácu verejných organizácií.

3. *Advokačná funkcia alebo funkcia sociálnej zmeny.* Bežne sa táto funkcia chápe ako obhajovanie alebo presadzovanie práv, záujmov jednotlivcov a konkrétnych skupín občanov. Na Slovensku táto funkcia patrí medzi najvýznamnejšie, pretože sa vyvíja v kontexte transformácie celej spoločnosti.

4. *Expresívna funkcia alebo funkcia objavovania lídrov.* Neziskové organizácie vytvárajú priestor na prezentáciu odlišností, aby si ľudia uvedomovali rôznorodosť sveta, v ktorom žijeme, rôznorodosť kultúr, rás, jazykov. Prostredníctvom týchto aktivít ľudia objavujú svoje schopnosti, ktoré sú v práci alebo v bežnom živote potlačené a nerozvinuté.

5. *Funkcia budovania komunit alebo demokratizačná funkcia.* Je mimoriadne dôležitá najmä na Slovensku, kde minulý režim potláčal prirodzený rozvoj komunitného života, zodpovednosti občanov za život v obci či štvrti. Potlačil aj prirodzené mechanizmy

---

\* Ing. Helena MAJDÚCHOVÁ, CSc., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5; e-mail: hmajduch@dec.euba.sk

aktivizácie a účasti občanov na správe vecí verejných. Ani nízky rozsah právomocí a zodpovednosti samospráv nevytvoril v posledných rokoch priestor na to, aby sa tento ľahostajný postoj výrazne zmenil. V tomto smere sa v súčasnosti otvoril priestor pre neziskové organizácie.

V nasledujúcej časti článku sa budeme zaoberať problematikou riadenia neziskových organizácií – a to jej východiskovou platformou, ktorou je *strategické riadenie* neziskových organizácií. V jej úvode vysvetlíme význam a faktory ovplyvňujúce proces strategického riadenia v neziskových organizáciách (NZO) a v ďalšej časti načrtnem a vysvetlím jeho základné časti.

## 1. Faktory ovplyvňujúce proces strategického riadenia

Skôr než uvedieme konkrétny postup procesu strategického riadenia, skúsme si odpovedať na otázku: *Čo strategickým riadením nezisková organizácia získa, prečo túto činnosť vôbec robí? Prečo je manažérske myslenie nevyhnutné v neziskových organizáciách?*

Nezisková organizácia je sociálno-technický systém, ktorý sleduje svoje ciele, a tak ako aj ostatné systémy zostavuje svoje plány, robí rozhodnutia, zamestnáva pracovníkov, hospodári so svojím majetkom, sleduje svoje náklady a výnosy. Konkrétna špecifikácia manažérskeho systému je determinovaná intenzitou vonkajších vplyvov. Čím je tlak vonkajšieho okolia silnejší, tým väčší je tlak na dôsledné uplatňovanie – profesionalizáciu – manažmentu. Na tento fakt v súčasnosti vplyvajú nasledovné faktory:

- *Špecifickosť cieľov NZO* – cieľom NZO nie je tradičný zisk, ale poskytovanie služieb zákazníkom a prostredníctvom nich snažia pozitívne meniť ich život. Nezisková organizácia nemá limit, kde dosahuje spokojnosť so svojimi výsledkami.

- *Zvyšovanie konkurenčného tlaku* – NZO sa nachádzajú v rôznych konkurenčných pozíciách. Popri konkurencii vnútri neziskového sektora (napr. súťaž o trh darcov, dobrovoľníkov a pod.) existujú konkurenčné vzťahy aj k iným sektorom komerčnej sféry (napr. súkromné opatrovateľské služby, športové zväzy ako ziskové podniky).

- *Obmedzenosť finančných zdrojov* – NZO musia vyvíjať úsilie na získanie finančných zdrojov, a to externých (granty, dotácie, príspevky), aj interných (vlastnou, aj podnikateľskou činnosťou).

- *Rastúci tlak informačnej revolúcie*, ktorá na jednej strane skvalitňuje prácu NZO, ale na druhej strane prináša časovú tieseň pri rozhodovaní.

- *Zložitá štruktúra zákazníkov* – NZO má na rozdiel od podniku viac než jeden druh zákazníka: primárni zákazníci (tí, ktorí využívajú jej služby) a podporní zákazníci (dobrovoľníci, donori, členovia komunity a pod.).

• *Nevyhnutnosť merať a riadiť svoju výkonnosť* – zvyšuje sa miera samostatnosti a zodpovednosti NZO pri nákupe a využití majetku, v nadväzovaní stykov s dodávateľmi a odberateľmi, vo využívaní finančných prostriedkov, vedení účtovníctva, spravovania a využívania svojich nákladov a pod.

Zvládnutie uvedených úloh predpokladá v neziskových organizáciách zvýšenie orientáciu na manažment. Základným predpokladom ich zvládnutia je profesionalizácia manažérskych činností.

Aplikácia procesu strategického riadenia NZO je súčasťou manažmentu NZO a je dôkazom, že manažérske myslenie je nevyhnutnou a potrebnou súčasťou riadiaceho procesu v neziskových organizáciách (podrobnejšie o osobitej problematike manažmentu NZO pozri [8, s. 53]).

Treba však priznať, že NZO venujú strategickému riadeniu oveľa menšiu pozornosť než manažéri v klasických ziskových podnikoch. Túto skutočnosť ovplyvňujú nielen rozdiely medzi ziskovým a neziskovým podnikom, ale aj rozdiely medzi samotnými neziskovými organizáciami. Napríklad Max S. Wortman, Jr., ktorý sa venuje výskumu neziskových organizácií, v jednej zo svojich recenzií uvádza: „...neziskové organizácie sú len v počiatočnom štádiu aplikovania a používania princípov strategického plánovania.“ [13, s. 372]

Napriek veľkej rozmanitosti neziskových organizácií možno vyselektovať ich základné charakteristiky, ktorými sa odlišujú od ziskovo orientovaných firiem a ktoré ovplyvňujú strategické riadenie NZO.

William H. Newman a Harvey W. Wallender III poukazujú na 6 charakteristík, ktorými možno charakterizovať neziskovú organizáciu [10, s. 26]:

1. Služby, ktoré NZO poskytuje, sú nehmateľné a ťažko merateľné.
2. Vplyv zákazníkov na sortiment a kvalitu služieb môže byť dosť slabý a nevýrazný.
3. Zamestnanci NZO sú väčšinou lojálni, a verní a pociťujú voči organizácii zodpovednosť a záväzky.
4. Zdroje a účelové obmedzenia od prispievateľov môžu ovplyvňovať vnútorný manažment NZO.
5. Skutočnosti, ktoré vyplývajú z bodov 1, 3 a 4, oslabujú účinok odmien, prípadne sankcií voči zamestnancom a pracovníkom NZO.
6. Charizmatickí vodcovia, ktorí stoja na čele NZO, môžu významne ovplyvniť riešenie konfliktov a môžu byť významným nástrojom na prekonanie obmedzení vyplývajúcich z bodu 5.

Autori uvádzajú, že uvedené charakteristiky sa môžu objaviť aj v ziskovom podniku. Vo väčšej miere sa však objavujú v NZO.

Uvedené charakteristiky NZO možno ešte doplniť nasledujúcimi znakmi [7, s. 12]:

- majú formálnu štruktúru – sú formalizované a inštitucionalizované, majú právnu subjektivitu;

- majú súkromný (neštátny) charakter – nie sú súčasťou štátneho aparátu;
- nemajú za cieľ vytvárať zisk, ktorý by sa mal rozdeliť medzi majiteľov – zisk sa vracia do programov, ktoré súvisia s poslaním NZO;
- sú nezávislé, fungujú na samosprávnom princípe – ich činnosť sa riadi zriaďovacími dokumentmi;
- majú dobrovoľnícky charakter.

Techniky strategického riadenia sa historicky vyvinuli zo skúseností a pre potreby veľkých obchodných firiem. Nemožno ich preto jednoducho aplikovať na riadenie NZO. Samotné rozdiely medzi NZO zároveň spôsobujú, že určitá technika strategického riadenia, ktorá je účinná v jednej NZO, nemusí byť rovnako účinná v inej.

Tieto a iné rozdiely podľa Wortmana spôsobujú fakt, že „... riadenie neziskových organizácií má tendenciu pôsobiť viac v krátkom období než v strategickom období. Existuje však veľa dôkazov o tom, že neziskové organizácie nerobia stratégiu vôbec. Sústreďujú sa viac na riešenie krátkodobých problémov, než by sa zamýšľali nad strategickým riešením ich poslania a misie v meniacich sa podmienkach prostredia, v ktorom pôsobia“. [13, s. 123] Pretože riadenie vyžaduje peniaze a čas, mnohé organizácie s prípravou plánu vyčkávajú. Iné ho zase považujú za interný dokument. Ďalšie ho vypracovali preto, lebo to od nich vyžadovali tí, ktorí ich financujú. Mnohé robia strategické riadenie bez toho, že by si to uvedomovali.

Napriek uvedeným bariéram je možné v poslednom období v NZO evidovať snahu o implementáciu strategického riadenia do jej manažmentu. Vplýva na to aj skutočnosť, že vo vedení, v štatutárnych orgánoch NZO sa objavujú špičkoví predstavitelia podnikateľskej sféry a tí povzbudzujú NZO v ich snahe o aplikáciu princípov a techník strategického riadenia. Na nevyhnutnosť uplatňovania strategického riadenia v NZO vplývajú aj prudko sa meniace podmienky vývoja ekonomiky a spoločnosti, ktoré rovnako vplývajú na neziskovú i ziskovú sféru.

## 2. Stratégia a strategické riadenie

V neziskovom sektore nazývame stratégiou *sled hlavných aktivít organizácie, smerujúcich k naplneniu jej zámerov a misie*.

*Strategický plán* je písomný dokument, ktorý určuje dlhodobé smerovanie organizácie. Je to mapa, ktorá neziskovej organizácii umožňuje orientovať sa v zložitých križovatkách na ceste za jej cieľmi. Analyzuje súčasnú situáciu i budúce alternatívy rozvoja organizácie, a zároveň načrtáva míľniky a strategické rozhodnutia, ktoré bude potrebné urobiť, aby organizácia bola schopná naplňovať svoju misiu aj v budúcnosti. Organizácia by mala svoje hodnoty jasne sformulovať a zabudovať ich do programu svojej činnosti.



„Proces strategického riadenia v NZO sa svojím postupom tvorby podstatne nelíši od strategického riadenia ziskovo orientovaného podniku. Rozdiely je možné vidieť v aplikácii špecifických nástrojov, ako aj v tom, že neziskové organizácie sa musia pri rozhodnutiach vyrovnávať s komplexnejšími problémami.“ [2, s. 143]

Spracovanie stratégie a strategické riadenie je pre väčšinu neziskových organizácií procesom novým. Na jeho zvládnutie si treba uvedomiť špecifiká strategických procesov a osvojiť si zásady strategického myslenia. Stratégia prispieva k vytvoreniu konsenzu všetkých pracovníkov organizácie so základnými smermi jej rozvoja. Tvorba stratégie je úlohou vrcholového vedenia neziskových organizácií (vo väčšine ide o správnu radu) a zahŕňa všetky oblasti činnosti organizácie.

V nasledujúcej časti uvedieme postup strategického riadenia. Tu je na mieste podotknúť, že v literatúre sa môžeme stretnúť s rôznymi technikami strategického riadenia. V podstate však neexistuje žiaden zaručený správny postup. Jednotlivé prístupy sa od seba odlišujú. Majú rozdielnu dĺžku procesu spracovania, čas trvania, mieru podrobnosti a zdôrazňovania jednotlivých prvkov.

Postup, ktorý sme uviedli, je podľa nášho názoru všeobecne platný strategický postup pre akúkoľvek neziskovú organizáciu. Jeho napĺňanie v konkrétnych podmienkach konkrétnej neziskovej organizácie bude závisieť od zručnosti pracovníkov, ktorí ho budú uplatňovať, od toho, či už majú s riadením a plánovaním nejaké skúsenosti, alebo je to ich prvý pokus, od dĺžky plánovacieho obdobia a pod.

Znovu však opakujeme, že jeho výsledná podoba je „jedinečným originálom“, ktorý vychádza zo základných hodnôt konkrétnej organizácie. Načrtnutú líniu strategického procesu vnímame len ako „Ariadninu niť“ a jeho konkrétne kroky ako schody, ktoré vyvedú organizáciu z „labyrintu“ riadiaceho a plánovacieho procesu.

Na základe preštudovania strategických postupov rôznych autorov sme vypracovali *postup strategického riadenia neziskovej organizácie* (schéma 1).

## 2.1. Vízia, poslanie, hodnoty a ciele organizácie

### *Vízia organizácie*

Sformulovanie definície vízie organizácie je prvým krokom k vypracovaniu úspešného strategického plánu. Vízia predstavuje „cieľovú stanicu“, kam sa chce organizácia dostať. Je to obraz konečného, ideálneho stavu, predstava naplnenia hodnôt, ktoré organizácia uznáva.

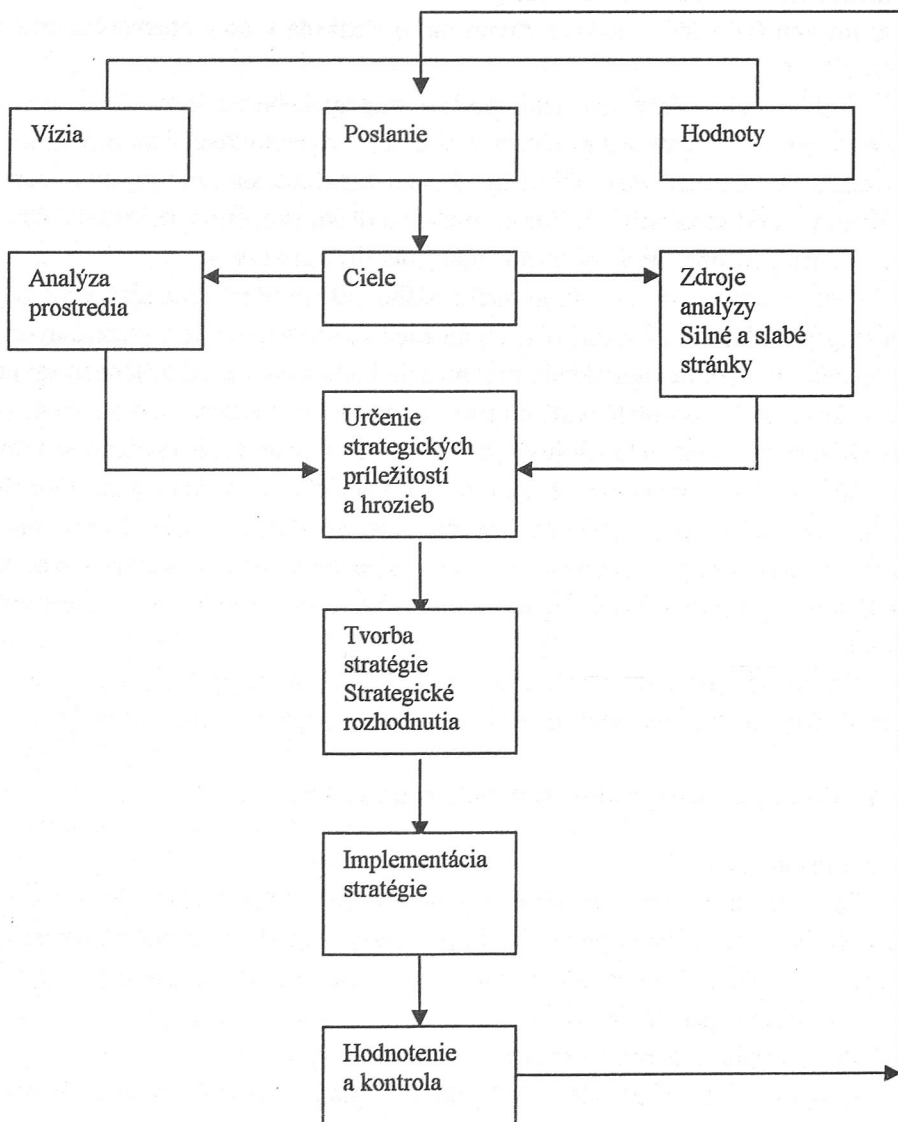
Vízia organizácie má svoje charakteristické črty:

- zameriava sa na dlhodobú perspektívu organizácie, mala by mať dlhotrvajúci charakter a nemala by sa často meniť;

- je veľmi stručná, vo väčšine organizácií je naformulovaná niekoľkými výstižnými slovami;
- je zrozumiteľná pre všetkých, pri formulovaní vízie sa vyhýbame cudzím a ťažko zrozumiteľným slovám;
- popisuje statické štádium;
- môže ju využívať viacero organizácií.

### Schéma 1

#### Strategické riadenie v neziskovej organizácii



„Účinná vízia inšpiruje, aktivizuje, motivuje a poskytuje emociálne usmerenie. Jasná a dobre čitateľná vízia je výzvou. Vízia vytvára rámec na zostavenie poslania, neodpovedá len na otázku: *Čo môže inštitúcia robiť?*, ale najmä na otázku: *Čo by mala robiť?*, a preto by mala odrážať aspirácie a hodnoty, ktoré vyznávajú vedúci pracovníci, zamestnanci a ostatné skupiny, ktoré majú záujem na rozvoji inštitúcie.“ [11, s. 37]

### *Poslanie organizácie*

Dôležité je mať nielen presne formulovanú víziu, ale aj presne sformulované poslanie organizácie. Poslanie organizácie NZO ju odlišuje od ostatných s rovnakou víziou. Rovnako platí, že tak k rovnakému cieľu, ako aj k naplneniu rovnakej vízie vedie viacero ciest.

*Poslanie* sa vyvíja a je odrazom nielen historického vývoja, predchádzajúcich úspechov a omylov, ale aj prostredia, v ktorom organizácia pôsobí.

Dôležitou súčasťou tvorby poslania organizácie je *identifikácia zákazníka neziskovej organizácie a jeho potrieb*.

Pojem *zákazník* je v podnikateľskom prostredí úplne bežný a firmy vo väčšine prípadov dokážu svojich zákazníkov presne identifikovať. V neziskových organizáciách však pojem *zákazník* nebol dlho definovaný. Používalo sa skôr slovo „príjemcovia“ – t. j. ľudia, ktorí prijímajú niečo od organizácie. V mnohých NZO sa však ešte stále na zákazníkov pozerajú ako *na príjemcov*, napríklad chudobných ľudí, ktorí majú nejaké problémy, ktorí nie sú príliš bystrí, inteligentní, nie veľmi vzdelaní. Je dôležité používať slovo *zákazník*, aby sa zásadne zmenil spôsob nazerať na nich. „Je najvyšší čas, aby neziskové organizácie posunuli svoje nazerať na zákazníka ako *prijemcu našich služieb* k zákazníkovi ako *jedincovi, ktorý hodnotí ich služby a ktorý musí byť uspokojený*.“ [4, s. 21]

Každá nezisková organizácia má viac zákazníkov, za predpokladu, že zákazníkov definuje ako *ľudí, ktorí si môžu vybrať medzi akceptovaním alebo odmietnutím služieb*. Medzi zákazníkov neziskovej organizácie patria: primárni zákazníci, t. j. tí, ktorým sú výrobky a služby organizácie určené; donori; dobrovoľníci; členovia komunity.

Philip Kotler pripomína, že veľa organizácií vie odhadnúť, aké sú *ich* potreby, ale nepozná potreby svojich zákazníkov. Interpretujú ich podľa vlastných predpokladov. Treba si ale uvedomiť, že zákazníci sa takmer bez výnimky správajú podľa vlastných potrieb a tie vychádzajú z ich individuálnej situácie, v ktorej sa nachádzajú. Preto je dôležité, aby *organizácia tieto potreby poznala a našla spôsob ako ich uspokojiť*.

Organizácia si musí zvoliť spôsob, ako zistiť potreby zákazníkov. Musí zbierať informácie o potrebách zákazníkov a najvhodnejšom spôsobe ich uspokojenia.

Musí pri tom brať do úvahy fakt, že nie všetci zákazníci majú rovnaké potreby a že existujú rôzne typy zákazníkov. Vzhľadom na túto skutočnosť, prirodzene, nie je možné uspokojiť všetkých zákazníkov. Presvedčenie, že každá organizácia môže robiť všetko, nie je ani pravdivé, a ani správne.

Ako vidieť z predchádzajúceho textu, poslanie vzniká v prostredí rozličných záujmových skupín. Na jeho tvorbu vplývajú záujmové skupiny z okolia organizácie: zákazníci, verejnosť, miestne organizácie, štát, darcovia, potenciálni zamestnanci. Tí hodnotia celkovú povest' organizácie, jej dobré či zlé meno, jej dôveryhodnosť, spoľahlivosť. Hodnotia ju prostredníctvom jej činnosti, prípadne výročných správ. Pre túto skupinu je preto nevyhnutné explicitné vyjadrenie poslania neziskovej organizácie.

Vnútorňú záujmovú skupinu tvoria zamestnanci organizácie, jej vedenie, členovia orgánov, dobrovoľníci. Tí prostredníctvom poslania hľadajú možnosti svojej realizácie, naplnenia svojich túžob, ľudských a humanitných ideálov a pod.

Poslanie nie je statická a nemenná veličina. V pravidelných intervaloch by sa vedenie organizácie malo zamýšľať nad tým, či poslanie nepotrebuje zmenu napríklad preto, lebo sa zmenila demografická štruktúra zákazníkov, alebo preto, lebo činnosť organizácie neprináša želané výsledky, alebo jej činnosť vysoko presahuje zdroje a možnosti organizácie, alebo jednoducho preto, lebo vytýčené ciele organizácia už dosiahla a naplnila.

### *Hodnoty organizácie*

Vízia organizácie a jej poslanie by mali odrážať jej hlavné hodnoty. Len organizácia, ktorej sú jasné jej hodnoty, dokáže podľa nich pracovať a stavať na nich svoju politiku.

Thomas H. Jeavons za takéto kľúčové hodnoty považuje *integritu, otvorenosť, zodpovednosť/zúčtovateľnosť, službu a charitu* [6, s. 184 – 207].

*Integrita* je kľúčová hodnota, pretože na nej sa zakladá dôvera. Znamená čestnosť, súlad medzi zdaním a skutočnosťou, zámerom a činnosťou, sľubom a výkonom. Integrita sa prejavuje v súlade medzi tým, čo sa píše v žiadostiach o finančnú podporu, správach, poslaní organizácie a v jej deklarovaných hodnotách, a jej skutočnými programovými prioritami, jej aktivitami a výkonom.

*Otvorenosť a transparentnosť* je „odvedenou čnosťou“. Zaručuje, že organizácia nemá skryté motívy, tajné fondy, agendu či činnosť, ktorá pod rúškom charity skrýva napríklad presadzovanie lobistických záujmov istých skupín.

*Zodpovednosť/zúčtovateľnosť* vyplýva z povahy činnosti neziskových organizácií. Neziskové organizácie získavajú v rámci legislatívy danej krajiny rôzne výhody napríklad daňového charakteru, colné úľavy, zdroje odpočítateľné z daní, granty, dotácie a pod. Nie sú to anonymné prostriedky, ale prostriedky daňových

poplatníkov. Preto sa NZO svojou činnosťou zodpovedá predovšetkým verejnosti. Ručí za to, že uvedené prostriedky sa použijú čo najefektívnejšie v prospech ľudí, ktorí ich potrebujú.

*Služby* ako etická povinnosť majú podobné dôvody ako zúčtovateľnosť. Neziskové organizácie majú predovšetkým slúžiť a venovať sa službe, pre ktorú boli založené, a nemajú mať nesebecké a altruistické motívy. Prirodzene, existuje rozdiel medzi vzájomne prospešnými organizáciami, ktoré slúžia len vybranej skupine, prípadne jednotlivcom a tým sa svojou činnosťou aj zodpovedajú, a verejne prospešnými organizáciami, ktoré skladajú účty verejnosti, ktorej slúžia.

Charita ako láska k blížnemu je charakteristická predovšetkým pre humanitné organizácie, ale nielen pre ne. Všetky neziskové organizácie by vo svojom etickom kódexe mali mať ako prioritu veľkorysú, v rámci svojich možností pomáhať všetkým, ktorí ich pomoc potrebujú.

### *Ciele organizácie a jej výkonnosť*

Dobre sformulované poslanie organizácie je východiskom jeho transformácie do špecifických cieľov. Ciele predstavujú požadované budúce výsledky, koncové body, ku ktorým smeruje poslanie organizácie. Poslanie organizácie samo osebe vytvára súbor špecifických, reálnych a dosiahnuteľných cieľov organizácie.

Ciele organizácie predstavujú jej celkové zámery. Strategické ciele by mali:

- zreteľne ukazovať smer, byť jasné, stručné a jednoznačné;
- byť náročné, ale reálne a dosiahnuteľné;
- byť zamerané na výsledky, merateľné v kvantitatívnych aj v kvalitatívnych jednotkách;
- obsahovať časový rámeč splnenia.

Ciele organizácie sa musia zameriavať na všetky oblasti, ktoré majú dlhodobý vplyv na jej činnosť a výkonnosť. V neziskových organizáciách vzniká množstvo cieľov, ktoré sa spájajú v navzájom logických a faktických hierarchických vzťahoch. Množstvo týchto vzťahov sa označuje ako *cieľový systém*. Cieľový systém neziskovej organizácie možno len do istej miery porovnať so systémom ziskového podniku. Prostredníctvom definície poslania aj neziskové organizácie disponujú najvyšším cieľom. Ten však nie je vo väčšine prípadov kvantitatívne merateľný a dosahuje sa rôznym spôsobom. Poslanie skrýva množstvo časových etáp, ktoré sa musia optimalizovať pri jeho dosiahnutí.

Ciele neziskovej organizácie je možné klasifikovať podľa rôznych hľadísk: jednak podľa dĺžky plánovacieho obdobia (času) a hierarchie, jednak podľa obsahu.

*Podľa času a hierarchie* možno hovoriť o cieľoch krátkodobých/operatívnych a dlhodobých/kľúčových. Krátkodobé ciele sú stanovované na najbližšie obdobie a ich dosiahnutie podmieňuje splnenie kľúčových cieľov, napríklad usporiadanie

trojmesačného vzdelávacieho kurzu pre asistentov, ktorí budú pomáhať pri vzdelávaní rómskych detí. Dlhodobé ciele (kľúčové) sú také ciele, ktorých splnenie smeruje v určitých dlhodobých intervaloch k naplneniu poslania organizácie, napríklad podpora vzdelávania rómskych detí a ich integrácia do vzdelávacieho systému krajiny.

Podľa obsahu si organizácia môže vytvárať celý systém cieľov pre rôzne oblasti svojej činnosti: finančné ciele, marketingové ciele, personálne ciele, investičné ciele, ciele určujúce podnikateľskú činnosť a jej postavenie vo vzťahu k poslaniu a misii organizácie, ciele v oblasti nákupu produktov a pod.

Vo všeobecnej štruktúre cieľov a v procese ich vytvárania v neziskovej organizácii treba zohľadniť niektoré špecifiká:

- Keďže odpadá zisk ako najvyšší cieľ, potom takýto cieľ neziskovej organizácie, ktorý by bol definovaný podľa obsahu, rozsahu a časových súvislostí, často ani neexistuje.

- Ciele neziskovej organizácie sú viac skostnatené a existuje oveľa menej možností voľby než v ziskovej oblasti, keďže ciele sú podmienené finančnou závislosťou.

- Neziskové organizácie často preberajú verejné úlohy, a preto úplné pochopenie cieľov NZO znamená zohľadniť aj záujmy štátnych alebo politických inštitúcií, ako aj rozšíriť cieľové dimenzie o makroekonomické procesy.

- Tvorba cieľov neziskovej organizácie vyžaduje zohľadniť aj záujmy množstva záujmových skupín, ako aj zamestnancov. Pre každú cieľovú skupinu si musí organizácia stanoviť samostatné ciele a úlohou manažéra NZO je *zjednotiť ich názory. Zladenie názorov na dlhodobé ciele je jediný spôsob ako integrovať záujmy všetkých skupín.*

Paul Drucker uvádza, že pre organizáciu nie je podstatná dôležitosť cieľov, ale stanovenie ich veľkosti. Prakticky to znamená, že *manažéri musia stanoviť také ciele, ktoré umožňujú vyhodnocovať postup ich dosiahnutia a mieru ich splnenia.* Platí to tak pre ziskovú, ako aj pre neziskovú organizáciu [3, s. 122].

Uznávame, že stanovenie kritérií výkonnosti v NZO môže byť zložité. Ved' ako možno zmerať napríklad dosiahnutie zmeny kvality života, aké kritérium pre takýto cieľ zvolit'?

*Výkonnosť* je základným testom každej inštitúcie. Neziskové organizácie sa však príliš často dopúšťajú základného omylu. Domnievajú sa, že ich činnosť nie je možné kvantifikovať, že ukazovatele efektívnosti a výkonnosti sú pre ne irelevantné. Podliehajú pokúšaniu podceňovať výsledky. Často sa stretávame s tvrdením: „My slúžime dobrej veci, robíme niečo, čo robí život ľudí lepším a to je predsa výsledok sám osebe.“

Kritériá výkonnosti, ktoré si nezisková organizácia stanoví, musia byť *konkrétne*. Napríklad univerzita si môže stanoviť, že každý rok zvýši počet svojich

študentov o x %. Alebo nemocnica sa zaviazá, že každý pacient, ktorého prijme pohotovostné oddelenie, bude ošetrovaný do minúty po jeho príchode. Uznávame, že nie vždy je možné výsledky NZO kvantifikovať. Ale vždy je možné stanoviť jej ciele tak, aby sa ich splnenie mohlo posudzovať a odhadovať.

## 2.2. Analýza prostredia organizácie

Cieľom analýzy prostredia je dôkladne preskúmať samotnú organizáciu a prostredie, v ktorom pôsobí, aby jednotliví členovia riadiaceho tímu od začiatku vychádzali z rovnakého stupňa poznania. Táto problematika je dôkladne rozpracovaná v literatúre, preto sa o nej zmienime len stručne.

Analýza prostredia organizácie je syntézou poznatkov *analýzy externého a interného prostredia organizácie*. Principiálne treba rozlišovať medzi analýzou na začiatku činnosti organizácie a priebežnou analýzou interných a externých faktorov. Jednorazová analýza, ktorá sa obmedzuje na analýzu prostredia, má priamy vplyv na poslanie. Priebežná analýza poskytuje konkrétne informácie pre ďalšie kroky v strategickom procese.

*Analýzu externého prostredia organizácie tvorí predovšetkým analýza spoločenského prostredia a prostredia jednotlivých oblastí (odborov).*

*Spoločenské prostredie* tvoria nasledovné rámcové faktory: demografické, kultúrne, prírodné, technologické, ekonomické a politicko-právne faktory. Uvedené faktory významným spôsobom ovplyvňujú činnosť NZO.

*Prostredie jednotlivých oblastí/odborov* je dané užším prostredím, v ktorom NZO pôsobí. V tejto oblasti môže organizácia byť aktívna na viacerých „trhoch“. V rámci analýzy prostredia sa NZO zameriavajú na trh odbytu (celého trhu, vývoj cien, marketingové aktivity), trh spotrebiteľov (všeobecnú štruktúru a vývoj), nákupný trh (hospodársku situáciu dodávateľov) i konkurenčné vzťahy.

Mnohí manažéri NZO považujú uvedené faktory za neovplyvniteľné a prijímajú ich pasívne. Domnievame sa však, že aj keď nie vždy je možné tieto faktory ovplyvniť, organizácie by mali k nim pristupovať aktívne, a to jednak prognózovaním ich vývoja sa pokúsiť predvídať zmeny a prispôbiť sa im v dostatočnom predstihu, jednak aktívnou spoluprácou s rôznymi skupinami pôsobiť na verejnosť a zákonodarcov, a tak lobiť za záujmy NZO.

Analýza externého prostredia by mala obsahovať aj analýzu činnosti „*potenciálnych konkurentov*“ organizácie, ich produktov, zákazníkov, darcov a pod. Aj NZO pôsobí v konkurenčnom prostredí (hoci to sa, prirodzene, nedá porovnať s konkurenčným prostredím ziskových podnikov). Neziskové organizácie súťažia medzi sebou o priazeň verejnosti, o svoj podiel na verejných výdavkoch, o darcov, dobrovoľníkov. Mali by preto svoju konkurenciu poznať.



Analýza externého prostredia poskytne organizácii súbor poznatkov o *príležitostiach a hrozbách*, ktoré ju ovplyvňujú. Príležitosti predstavujú vplyvy, ktoré na organizáciu vplyvajú pozitívne, a hrozby predstavujú vplyvy, ktoré na organizáciu vplyvajú negatívne.

*Analýza interného prostredia (mikroprostredia)* sa sústreďuje na určenie *silných a slabých stránok organizácie*. Interná analýza skúma a hodnotí vnútorné prostredie a vnútorné schopnosti organizácie. Elementárne výsledky analýzy sa označujú ako sily a slabosti či prednosti alebo nedostatky. Silné stránky NZO si možno predstaviť ako zručnosti, schopnosti, potenciál, ktoré jej umožnia dlhodobý rozvoj a naplnenie jej poslania. Slabosti sú stránky, ktoré jej chýbajú a znevýhodňujú ju v porovnaní s ostatnými, a najmä obmedzujú naplnenie jej poslania.

Završením analytických prác je *syntéza* analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia organizácie. Syntéza spočíva v porovnávaní vonkajších hrozieb a príležitostí s vnútornými silami a slabosťami. Uvedená syntéza sa označuje v literatúre pod súhrnným názvom *analýza SWOT* (z anglického *strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Niektoré silné či slabé stránky NZO sú zreteľné na prvý pohľad, ale až ich sumarizácia a hodnotenie môžu vyjadriť ich vnútornú silu a schopnosť obstať v prostredí.

Súčasťou analýzy SWOT je aj zhodnotenie viacerých matic SWOT, a to vzhľadom na meniace sa faktory vonkajšieho i vnútorného prostredia. Matice SWOT by mali byť zamerané na minulosť, súčasnosť i budúcnosť.

Z analýzy SWOT vyplynie aj vyselektovanie *klúčových/kritických bodov budúcnosti*, od ktorých závisí činnosť a úspech organizácie. Tieto kritické body je vhodné formulovať ako otázky, ktorým bude organizácia venovať pozornosť v ďalších plánovacích fázach. Pri analýzach možno využiť aj iné analytické metódy: napríklad „step analýzu“, alebo „analýzu silového poľa“ a pod.

### 3. Tvorba stratégie a strategické rozhodnutia

„Cieľom tvorby stratégie je rozvinúť stratégiu hľadania možností reagujúcich na kľúčové problémy identifikované v predchádzajúcom kroku. Na analytickej úrovni sa potom prehodnotia strategické možnosti na základe ich rizikovosti a užitočnosti, a to vzhľadom na ciele a vo svetle dostupných zdrojov.“ [7, s. 53]

V procese tvorby stratégie je úlohou manažérov NZO určiť, akým spôsobom je možné voľbou hlavných smerov a postupov dosiahnuť vytýčené ciele. Predstavuje aj úvahy o vytváraní predpokladov lepšieho využitia možností NZO, ktoré vyplývajú tak z jej externého okolia, ako aj z interného prostredia.

V literatúre existuje množstvo konkrétnych metód, prístupov, ktoré možno využiť pri tvorbe stratégie. Podľa Bryana W. Barryho sú vhodné nasledovné tri

základné prístupy [7, s. 55]: stanovenie scenára, stanovenie kritických bodov a stanovenie cieľov.

Pomocou *stanovenia scenára* sa vytvorí niekoľko alternatív ďalšieho vývoja organizácie v budúcnosti. Po prehodnotení napríklad formou diskusie, rozhovorov sa vyberie vhodný či najlepší variant.

Ďalšou metódou vytvorenia stratégie je *stanovenie kritických bodov*. Tento postup vychádza z predchádzajúcej analýzy prostredia – z analýzy situácie kritických/kľúčových bodov. Plánovací tím zhodnotením všetkých kľúčových bodov, ich usporiadaním podľa poradia a významnosti pre organizáciu, vyberie tie najdôležitejšie a na základe nich vypracuje vhodnú stratégiu.

Treťou možnosťou tvorby stratégie je *stanovenie cieľov*. Táto metóda spočíva v stanovení hlavných cieľov, ktoré chce organizácia v budúcnosti dosiahnuť. Pre jednotlivé ciele sa určia možné stratégie ich naplnenia a vyberú sa tie najlepšie.

Všetky tri metódy majú spoločné tri základné kroky strategického rozhodnutia: identifikáciu strategických alternatív, hodnotenie alternatív a výber najvhodnejšej alternatívy.

Neziskové organizácie môžu pri tvorbe stratégie využiť aj iné postupy. Ako príklad uvádzame postup podľa Ch. Badelta [2, s. 148], ktorý odporúča, po prvé, určenie strategickú pozíciu organizácie a, po druhé, vypracovanie čiastkových stratégií NZO.

*Strategická pozícia neziskovej organizácie*. Na základe zozbieraných informácií z internej a externej analýzy prostredia organizácie, ako aj jeho budúceho vývoja je potrebné NZO *umiestniť v určitom prostredí* a tak udať konkrétnu formu poslaniu v strategickom dynamickom smerovaní. Umiestnenie organizácie v prostredí do značnej miery závisí jednak od jej vzťahov so záujmovými skupinami, jednak od selekcií kľúčových činností, na ktoré sa bude zameriavať. Výsledkom predchádzajúcich krokov bude buď rozšírenie, alebo naopak koncentrácia aktivít.

Výsledky strategickú pozíciu sa prenášajú do strategického smerovania, ktoré je prezentované rôznymi čiastkovými stratégiami.

*Čiastkové stratégie neziskovej organizácie*. Christopher Badelt považuje za najdôležitejšie tieto čiastkové stratégie NZO: stratégie oblastí obchodného pôsobenia, *stakeholder* stratégie a funkčné stratégie.

*Stratégie oblastí obchodného pôsobenia* sa určujú: akými produktmi sa má NZO zaoberať, v akých odvetviach a na akých trhoch má pôsobiť. Strategická oblasť obchodného pôsobenia (*SOOP*) je obsahovo a organizačne výrobnovo-trhová kombinácia, ktorá sa dá oddeliť od ostatných oblastí organizácie. Vysvetľuje, aké služby a v akom množstve má NZO v budúcnosti poskytovať.

*Stakeholder stratégie*. Pojem *stakeholder* nemá adekvátny preklad do slovenčiny, ale označujú sa ním záujemcovia alebo skupiny žiadateľov. *Stakeholder*

filozofia vychádza zo začlenenia záujmových skupín do strategického procesu NZO. Medzi *stakeholderov* patria okrem iného klienti, spolupracovníci, investori, donori, verejné miesta, médiá, konkurencia a pod.

Práve v NZO hrajú *stakeholderi* osobitnú úlohu. Stanovením špecifických stratégií sa majú zodpovedať nasledovné otázky: *Pre aké skupiny sme tu vlastne? Ktorí stakeholderi sú tu pre nás a do akej miery sú dôležití? Ako spolupracujeme so stakeholdermi?*

*Funkčné stratégie* sú pomenované podľa podnikových funkcií. Pokiaľ existujú v neziskovej organizácii funkčné čiastkové plány, ako napríklad marketingový plán, personálny plán, plán financovania a podobne, treba vypracovať stratégie pre jednotlivé funkčné čiastkové sféry a zosúladiť ich so SOOP a so *stakeholder* stratégiami.

Pri tvorbe stratégie, výbere najvhodnejšieho variantu z rôznych alternatív si musí NZO stanoviť kritériá, na základe ktorých uskutoční svoje rozhodnutie. Kritériá musia rešpektovať priority organizácie. Stanovenie priorít je náročnou úlohou, pretože znamená rozdeliť obmedzené zdroje len na niekoľko najdôležitejších oblastí. Prítom vybrané oblasti nemusia byť pre organizáciu výnosné z finančného hľadiska. Naopak, môžu odčerpávať veľký objem finančných zdrojov. Manažéri potom stoja pred rozhodnutím: obetovať tieto zdroje v prospech poslania organizácie, alebo naopak tvrdo sledovať líniu výnosnosti, prosperity a stability organizácie? V ziskovej organizácii by rozhodovanie bolo pravdepodobne ľahšie.

#### 4. Spracovanie strategického plánu a jeho implementácia

Mnohí manažéri neziskových organizácií tvrdia, že žiaden písomný dokument o strategickom riadení a pláne nepotrebujú, pretože ho majú v hlave. Písomné vypracovanie strategického plánu je však veľmi dôležité. Aby sa plán skutočne aj realizoval, musia sa s ním oboznámiť všetci zamestnanci organizácie, jej dobrovoľní pracovníci, predstavenstvo a v neposlednom rade jej donori, prípadne verejnosť.

Strategické plánovanie napomáha určenie poslania, cieľov a stratégií organizácie a umožňuje zostavovanie plánov pre jednotlivé funkčné oblasti. Kompletný strategický plán usmerňuje činnosť čiastkových organizačných jednotiek tým, že na základe neho si jednotky určia svoje vlastné ciele, stratégie a programy, ktoré budú v súlade s celkovou stratégiou organizácie.

Dobre spracovaný strategický plán dodržiava úzku väzbu na operačné plány:

- *plán hlavnej činnosti organizácie* – tento plán by mal obsahovať súhrn jednotlivých akcií, ich termínové určenie, ako aj zodpovedných pracovníkov;

- *plán zamestnancov a dobrovoľníkov* – popis práce, mzdové zaradenie, veľkosť úväzkov, školenia;
  - *finančný plán* – rozpočet pre jednotlivé roky plánovacieho obdobia, ako aj na jednotlivé činnosti;
  - *marketingový plán* – plán produktov, segmentov, uplatňovania nástrojov marketingového mixu, zákazníkov a pod.;
  - *investičný plán* – nákup, predaj majetku organizácie a jeho zhodnocovanie.
- Spracovaním strategického plánu sa vytvorí základná kostra predstáv o tom, ako bude nezisková organizácia vyzerat' v budúcnosti.

V predchádzajúcich štyroch krokoch strategického riadenia si organizácia stratégiu formulovala. Tvorba stratégie bola nasmerovaná skôr smerom von z organizácie. „Implementácia stratégie je zväčša administratívna aktivita orientovaná dovnútra organizácie a jej úspešnosť je podmienená spolupracovníkmi a podriadenými, ich organizovaním a motivovaním, zmenou kultúry a vytváraním súladu medzi stratégiou a reálnym konaním.“ [11, s. 212]

Realizácia strategického plánu sa uskutočňuje prostredníctvom akčných plánov, časovo rozpisovaných, a prostredníctvom určených pracovníkov, ktorí budú zodpovední za ich plnenie. Treba však otvorene priznať, že v mnohých neziskových organizáciách fáza implementácie často chýba. Organizácie si vypracovali mnoho zložitých plánovacích techník, od ktorých očakávajú splnenie vytýčených cieľov. Malú pozornosť však venujú skúmaniu spoľahlivosti a realizovateľnosti stratégie, a to predovšetkým v prudko meniacich sa podmienkach prostredia, v ktorom pôsobia.

## 5. Kontrola a spätná väzba

Manažéri veľmi často zanedbávajú *kontrolu* v strategickej sfére. Elán a nadšenie, ktoré sprevádzalo vypracovanie stratégie, sa musia zachovať i pri jej realizácii a kontrole.

Pomôckou môže byť tzv. *protokol opatrení*, ktorý sumarizuje exaktné úlohy a časový plán ich plnenia. Protokoly opatrení slúžia ako základ strategickej kontroly. Strategický kontrolný systém poskytuje informácie o tom, ako sa vhodnou stratégiou dosahujú vytýčené ciele. Kontrolu manažéri uskutočňujú ako postupnosť nasledujúcich krokov [9, s. 2]:

- stanovenie cieľov a kritérií, ktoré sa majú splniť;
- meranie skutočného plnenia;
- porovnávanie skutočného plnenia s vytýčenými cieľmi a kritériami;
- hodnotenie výsledkov a prijatie nápravných opatrení v prípade, že vytýčené ciele sa nepodarilo splniť.

Účinný kontrolný systém umožňuje manažérom včas reagovať na zmenené podmienky a vyhnúť sa tak neočakávaným problémom. Kontrolný systém by mal byť pružný a mal by poskytovať presné informácie o stave organizácie.

## Záver

Neziskové organizácie sa stali súčasťou demokratickej spoločnosti. Sú tvorcami alternatívnych scenárov politického a ekonomického vývoja, sú ochrancami chudobných, utláčaných a hendikepovaných, ochrancami životného prostredia, tvorcami inovácií. Všetky tieto úlohy vykonávajú v neustále meniacom sa prostredí. Menia sa i potreby, prania a preferencie zákazníkov. Súčasní manažéri neziskových organizácií si uvedomujú, že ak chcú neziskové organizácie obstáť pri plnení svojho poslania, nemôžu sa pri svojich rozhodnutiach spoliehať len na dokonalú predtuchu a šťastie. Aj neziskové organizácie vstupujú do konkurenčného boja. Ich konkurentmi sa stávajú nielen subjekty neziskového sektora, ale aj časť podnikateľskej sféry. Musia sa naučiť spolupracovať so svojím okolím. Všetky tieto argumenty jednoznačne zdôrazňujú nevyhnutnosť využívať princípy strategického riadenia v činnosti neziskových organizácií.

## Literatúra

- [1] ANTHONY, R. N. – YOUNG, D. W.: *Management Control in Nonprofit Organizations*. Homewood, Illinois: IRWIN 1988.
- [2] BADEL, Ch. (Hrsg.): *Handbuch der Nonprofit Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1997.
- [3] DRUCKER, P. F.: *Řízení neziskových organizací*. Praha: Management Press 1994.
- [4] DRUCKER, P. F.: *The Five Most Important Questions you Will Ever Ask about your Nonprofit Organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers 1993.
- [5] HAMMACK, D. C. – YOUNG, D. W.: *Nonprofit Organizations in a Market Economy*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers 1993.
- [6] JEAUVONS, T. H.: *Ethics in Nonprofit Management: Creating a Culture of Integrity*. In: HERMAN, R. D. et al.: *The Jossey/Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers 1994.
- [7] BEDNAŘÍK, A. a kol.: *Čítanka pre neziskové organizácie*. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov 1998.
- [8] MAJDÚCHOVÁ, H.: *Neziskové organizácie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2001.
- [9] MOCKLER, R. J.: *The Management Control Process*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall 1972.
- [10] NEWMAN, W. – WALLENDER, H. W.: *Managing Not-for-Profit Enterprises*. *Academy of Management Review*, 3, 1978, No. 1.
- [11] SLÁVIK, Š.: *Strategický manažment*. Bratislava: SPRINT 1999.
- [12] STONER, J. A. F.: *Management*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc. 1982.
- [13] WORTMAN, M. S. Jr.: *Strategic Management: Not-for-Profit Organizations*. In: *Strategic Management*. New York: Columbia University 1981.

## STRATEGIC MANAGEMENT FOR THE NONPROFIT ORGANIZATIONS

Helena MAJDÚCHOVÁ

Strategic management in nonprofit organizations is the process of selecting an organization's goals, determining the strategic programs necessary to achieve specific objectives in route to the goals, and establishing the methods necessary to assure that the policies and strategic programs are implemented. Strategic management is the formalized long-range planning process used to define and achieve organizational goals.

Because strategic-planning techniques have developed out of the experiences and situations of large business organizations, they have not been easy to apply in nonprofit organizations. At the same time, the diversity among nonprofits makes it difficult to determine which formal planning experiences and problems of one type of nonprofit might prove relevant to others. The analysed method of strategic management, that the article deals with, is a universal strategic method. However its realisation in particular conditions of in a particular organisation will depend on the workers' skills, on the length of the planning period, values of the organisation, its organisational structure, financial power, etc.

In spite of this difficulty to classify the nonprofit organizations, we proposes a generic framework which includes the following steps in the nonprofit organizations:

Steps in the formulation and implementation of strategy in the nonprofit organizations:

- Goal formulation: value of managers, define the organization's mission and establish the organization's objectives;
- Identification of current objectives and strategy;
- Environmental analysis: identification of strategic opportunities , threats, strengths and weaknesses;
- Strategic decision making: develop alternatives, evaluate alternatives, select alternatives;
- Implementation of strategy;
- Measurement and control of progress.

The first step to creating a successful strategic plan is defining the vision.

The vision represents the final point, a picture of the final status, and a vision of fulfilment of the values which are respected by the organisation. The vision creates the frame for mission forming. The mission of the organisation differences it from others with the same vision. The mission answers the question: What is the sense of the company's existence and what should the company deal with? Principal values are reflected by the vision of the organisation and its mission. These are also the fundamental pillars

of its work and it is the part of the strategy. Creating the vision and its mission in non-profit organisations is transformed into its goals. These goals have characteristics with certain particularities: absence of top goal (in a form of profit), taking interests of many cliques into consideration, etc.

Analysis of the environment is the next step of the strategic management, which is the synthesis of analysis' information from inner and outer surroundings. The result of the analysis gains information about opportunities, threats, and organisational strengths and weaknesses.

The information will be used by the organisation in the creation of the strategy itself. The goal of strategy creation is to look for possibilities, identify key problems, and re-evaluate strategic options based on their riskiness and utility. This is based on available resources of the organisation. Based on the creation of a strategy, the organisation can use various methods. For example: scenario determination, critical points determination, goal designation, etc.

Strategic plans of nonprofit organisations should be in form of written document.

For the realisation of the strategy, all employees must be familiar with it, including volunteers, management board, donors and of course the public. The organisation must find the appropriate tools to implement and check the strategy.

Strategic-management efforts appear to be increasing in nonprofit organizations. The presence of business persons on the boards of trustees of nonprofits is one factor which has encouraged many of these organizations to develop more formal strategies.

The major advantage of strategic management is that it provides consistent guidelines for the organization's activities. Managers give their organizations clearly defined objectives and methods for achieving these objectives. Thus, their organizations have a clear purpose and direction. Strategic management helps managers make decisions. Strategic management minimizes the chance of mistakes and unpleasant surprises, because goals, objectives, and strategies are subjected to careful scrutiny.

The major disadvantage of strategic management is that it requires a considerable investment in time, money and people. In some organizations it may take years for the strategic-planning process to function smoothly. Sometimes organizations defer important decisions until newly established review and evaluation procedures are completed. This can result in lost opportunities.